



Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Altenhilfe

Aus der Praxis für die Praxis

Inhaltsangabe

Grußwort des Staatssekretärs im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend	4
Gemeinsames Grußwort der Geschäftsführerin des Deutschen Evangelischen Verbands für Altenarbeit und Pflege e.V. und des Geschäftsführers des Verbands katholischer Altenhilfe in Deutschland e.V	6
I. Qualifizierte Fachkräfte für die Altenhilfe – familienbewusste Personalpolitik hilft	8
II. Familienbewusste Arbeitszeiten – Verlässlichkeit und Flexibilität	11
III. Unterstützung bei der Kinderbetreuung – Verlässlichkeit für Eltern und Kinder	20
IV. Wiedereinstieg, Teilzeitaus- und Weiterbildung – Fachkräfte halten, Potenziale erschließen	27
V. Beruf und Pflege von Angehörigen – Entlastung schaffen	34
VI. Service	40

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wie kann es gelingen, familienfreundliche Maßnahmen in der Arbeitswelt der Pflege so zu gestalten, dass Eltern sich familiäre und berufliche Aufgaben gemäß ihren Wünschen aufteilen können?

Mit dieser entscheidenden Frage setzt sich die Publikation „Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Altenhilfe“ zielgruppenorientiert auseinander. Gerade für Altenpflegerinnen und Altenpfleger ist es oftmals keine leichte Aufgabe, ihr Familienleben mit den vielfältigen Anforderungen im Beruf in Einklang zu bringen. Denn Pflege muss rund um die Uhr, sieben Tage die Woche gewährleistet werden.



Das fordert Pflegepersonal ganz besonders. Die meisten sind durchaus bereit, sich entsprechend einzusetzen – ob im Seniorenheim, im mobilen Pflegebereich oder in Betreuungseinrichtungen –, aber eben nicht um jeden Preis. Eine familienfreundliche Personalpolitik ist daher wichtig, um wertvolle Fachkräfte zu halten und neue zu gewinnen.

Der Branchenservice zeigt anhand von praktischen Beispielen eine Vielzahl von Möglichkeiten für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Beschäftigte in der Altenhilfe auf. Besonders hervorzuheben sind dabei die Stimmen aus der Belegschaft und der Personalverantwortlichen, denn diese können mögliche Vereinbarkeitsprobleme aus erster Hand schildern und die von ihnen gefundenen Lösungen darstellen.

Die Interviews machen vor allen Dingen eines klar deutlich: Die Einstellungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben sich in der gesamten Gesellschaft verändert. Gerade bei jungen Familien wird dies offenkundig erkennbar: Immer mehr Mütter mit kleinen Kindern gehen ihrem Beruf nach und möchten beruflich weiterkommen, immer mehr Männer möchten sich stärker am Familienleben beteiligen.

In vielen Familien sind Arbeits- und Familienzeit nicht so auf Mann und Frau verteilt, wie es ihren Wünschen entspricht. Die Mehrheit der Paare mit kleinen Kindern wünscht sich heute eine partnerschaftliche Arbeitsteilung, in der beide Eltern die Chance haben, sowohl für die Familie da zu sein als auch im Beruf Aufstiegsmöglichkeiten zu haben.

Moderne Familienpolitik besteht für mich vor diesem Hintergrund darin, partnerschaftliche Familienmodelle zu fördern. Mit dem Elterngeld Plus wollen wir Eltern die bestmögliche Inanspruchnahme des Elterngeldes in Kombination mit einer Teilzeittätigkeit ermöglichen, damit sich für sie ein rascher Wiedereinstieg in den Job auch wirklich lohnt. Diese Eltern sollen doppelt so lange Elterngeld bekommen wie bisher. Und wenn sie Beruf und Familie gemeinsam gleichzeitig schultern, wird es für sie zusätzlich einen Partnerschaftsbonus geben.

Dabei darf eine Teilzeittätigkeit insbesondere für Altenpflegerinnen aber nicht zu einer Teilzeitfalle werden, die aufs Karriere-Abstellgleis führt. Daher werden wir einen Anspruch auf befristete Teilzeitarbeit einführen, um auch auf diesem Wege zu einer Aufwertung von Teilzeitbeschäftigung beizutragen. Flankierend zu diesen Maßnahmen werden wir den Ausbau der Kinderbetreuung weiter intensiv vorantreiben.

Das alles kann nur gelingen, wenn in den Unternehmen und Institutionen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergriffen werden.

Ich danke den beteiligten Verbänden für ihre vielfältige Unterstützung zur Realisierung dieses Branchenservices und bin mir sicher, dass diese Publikation einen wichtigen Beitrag zur innovativen Gestaltung der Arbeitswelt von Pflegekräften leisten wird.



Dr. Ralf Kleindiek,
Staatssekretär im Bundesministerium für
Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Herausforderungen des Fachkräftemangels beschäftigen Sie als Führungskräfte täglich. Um dem steigenden Pflegebedarf unserer Gesellschaft gerecht zu werden, sind wir auf gut ausgebildete und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Wo Arbeit Freude macht, berufliche Weiterentwicklung möglich ist und man auf den eigenen Betrieb stolz sein kann, wachsen Engagement und Motivation – und Mitarbeitende werden zu überzeugenden Multiplikatoren für den Dienst in der Pflege.



Ein wichtiger Schlüssel zur Zufriedenheit liegt in der Möglichkeit, berufliche und familiäre Belange in Einklang zu bringen. In der modernen Arbeitswelt sind familiäre Verantwortung und Beruf jedoch räumlich und zeitlich klar getrennt, was viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor eine Zerreißprobe stellt. Von einem guten Interessenausgleich hingegen können alle profitieren.



Eine familienorientierte Personalpolitik ist eine Verpflichtung aus dem ganzheitlich-christlichen Menschenbild sowie Ausdruck sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung. Sie entspricht auch vorausschauender betriebswirtschaftlicher Rationalität. Zufriedene Beschäftigte erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit durch hohe Motivation und geringe Fluktuation.

Obwohl diakonische und katholische Träger in dieser Hinsicht bereits viel unternehmen, bleibt noch großes Potenzial, um familienfreundliche Arbeitsstrukturen flächendeckend einzuführen und strategisch zu nutzen. Der Einsatz für Familien findet nicht zuletzt in einem familienorientierten Arbeitsalltag kirchlicher Arbeitgeber einen sichtbaren Ausdruck.

Diese Broschüre gibt Ihnen praktische Anregungen, wie sich in konkreten Schritten familienbewusste Personalpolitik in der Pflege umsetzen lässt.

Wir sind froh, mit der Akademie der Versicherer im Raum der Kirchen einen Partner gefunden zu haben, der diese Broschüre mit ermöglicht hat.

Gemeinsam sagen wir auch all denen, die mit anschaulichen Schilderungen ihres Arbeitsalltags und vielen Anregungen die Broschüre bereichert haben, ein herzliches Danke.

Lernen wir voneinander, um auch weiterhin mit hoher Qualität und Motivation den Dienst an pflegebedürftigen Menschen erfüllen zu können!



Imme Lanz
Geschäftsführerin
Deutscher Evangelischer Verband für
Altenarbeit und Pflege e.V.



Andreas Leimpek-Mohler
Geschäftsführer
Verband katholischer
Altenhilfe in Deutschland e.V.

I.

Qualifizierte Fachkräfte für die Altenhilfe – familienbewusste Personalpolitik hilft

Kaum eine Branche in Deutschland spürt die Auswirkungen des demografischen Wandels so stark wie die Altenpflege. Während die Nachfrage nach stationärer wie ambulanter Versorgung zukünftig zunehmen wird, kämpfen die Einrichtungen und Dienste schon heute mit einem Mangel an Fachkräften.

Zahlen und Fakten

- ! Die Zahl der Pflegebedürftigen wird von aktuell circa 2,4 auf etwa 3,4 Millionen im Jahr 2030 und 4,4 Millionen im Jahr 2050 steigen¹.
- ! Der Bedarf an zusätzlichen Pflegekräften wird Studien zufolge bis 2025 (im Vergleich zu 2010) zwischen 150.000 und 370.000 geschätzt².
- ! Im Jahr 2050 könnten rein demographisch bedingt circa 670.000 bis eine Million Arbeitskräfte fehlen³.

Zudem beeinflussen branchenspezifische Arbeitsbedingungen die Fachkräfteentwicklung: Pflege ist körperlich und psychisch anspruchsvoll. Sie wird überwiegend durch weibliches Personal, im Schichtdienst an 24 Stunden und sieben Tage die Woche geleistet.

Um diese Leistungen erbringen zu können, ist im familiären Umfeld ein intensiver Abstimmungs- und Organisationsaufwand nötig. Nicht selten überschneiden sich berufliche und private Anforderungen. Manche, die Beruf und Familie dann nicht vereinbaren können, entscheiden sich für den „Ausstieg“, andere ganz gegen den „Einstieg“ in den Pflegeberuf. Dies führt zum Verlust von qualifizierten Beschäftigten und verschärft den Fachkräftemangel.

1 Tobias Hackmann 2009: Arbeitsmarkt Pflege: Bestimmung der künftigen Altenpflegekräfte unter Berücksichtigung der Berufsverweildauer. In: Forschungszentrum Generationenverträge, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Nr. 40. Freiburg.

2 Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) 2012: Chancen zur Gewinnung von Fachkräften in der Pflegewirtschaft. Berlin. S. 11.

3 DIW Wochenbericht Nr. 51/52.2012.

Fachkräftemangel in Gesundheits- und Pflegeberufen in Deutschland 2014⁴



Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt für die Fachkräftesicherung in der Altenhilfe eine oft noch unterschätzte Rolle. Doch professionelle und familienbewusste Personalpolitik trägt dazu bei, Beschäftigte beim Dienstgeber zu halten und steigert die Attraktivität sowie das Image der Altenhilfe.

Dabei nimmt eine familienbewusste Personalpolitik stets die gesamte Belegschaft in den Blick: Eltern wie pflegende Angehörige und Menschen mit anderen privaten Aufgaben wie z. B. freiwilligem Engagement.

Dienstgeber, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen, sorgen beim Personal für mehr Motivation, Produktivität und Zufriedenheit. Und sie profitieren auch betriebswirtschaftlich von

- niedrigeren Krankheits- und Fehlzeitquoten,
- weniger Eigenkündigungen und Fluktuation,
- kürzeren Vakanzzeiten,
- geringeren Kosten für Stellenneubesetzungen.

⁴ Bundesagentur für Arbeit 2014: Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Fachkräfteengpass-Analyse – Juni 2014. S. 16, Nürnberg.

Wie genau eine familienbewusste Personalpolitik aussieht, muss in jeder Einrichtung und jedem Dienst individuell definiert werden. Nicht jede Maßnahme passt für jede Organisationsstruktur und für jede Fachkraft. Aber wer es sich zur Aufgabe macht, mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern passende Angebote zu entwickeln und bekannt zu machen, schafft einen Gewinn für alle Beteiligten.

Viele Einrichtungen und Dienste in der Altenpflege halten familienbewusste Personalpolitik für umsetzbar. Trotzdem erschweren es vor allem komplexe Arbeitsabläufe in Schichtsystemen mit vielfältigen pflegerischen Anforderungen, familienbewusste Angebote umzusetzen.



Mit dem vorliegenden Leitfaden wollen wir anhand von Beispielen und Erfahrungen aus der Praxis zeigen, welche Lösungen Einrichtungen und Dienste dennoch gefunden haben. Lassen Sie sich daher inspirieren,

- | wie verlässliche und flexible **Arbeitszeitsysteme** etabliert werden können,
- | wie Sie **Beschäftigte mit kleinen Kindern** unterstützen können,
- | wie Sie den Kontakt zu Eltern in der **Elternzeit** halten und den Wiedereinstieg gestalten können,
- | wie Sie **Aus- und Weiterbildung** mit familiären Aufgaben vereinbar gestalten,
- | wie Sie Ihr Personal bei der **Pflege von Angehörigen** unterstützen,
- | wie Sie Ihr Engagement im Betrieb so **kommunizieren**, dass es seine Wirkung entfaltet.

II.

Familienbewusste Arbeitszeiten – Verlässlichkeit und Flexibilität

Familienbewusste Arbeitszeiten sind in der Pflegebranche eine besondere Herausforderung. Dauer, Lage und Verteilung der Dienstzeiten hängen in der stationären wie ambulanten Altenpflege maßgeblich von pflegerischen Anforderungen ab. Dies bedeutet für die Beschäftigten:

- ▮ Arbeiten in Mehrschichtsystemen,
- ▮ Arbeiten in Abendstunden, an Feiertagen, am Wochenende, zu Ferienzeiten,
- ▮ geringe Planungssicherheit durch unerwartete (medizinische) Zwischen- oder Notfälle,
- ▮ räumliche Mobilität.

Auch wenn es nicht immer einfach ist, berufliche und private Ansprüche an die Arbeitszeiten miteinander auszugleichen – es ist doch vielfach möglich. In diesem Kapitel gehen wir näher auf die wichtigsten Instrumente einer Arbeitszeitgestaltung ein, die betrieblichen Anforderungen gerecht wird und gleichzeitig die Bedürfnisse der Beschäftigten beachtet. Dazu zählen:

- ▮ Langfristige Dienstplanung,
- ▮ Abwesenheitsplanung und Ausfallmanagement,
- ▮ Ampelkonten,
- ▮ Teilzeit für Führungskräfte.

Grundlage jedweder Arbeitszeitgestaltung ist die transparente Ermittlung des pflegerischen Betreuungs- und des damit verbundenen Besetzungsbedarfs im Betrieb. Hierfür sollten die im nachstehenden Service-Triangel zusammengefassten drei Fragen beantwortet werden.



Der Service-Triangel in der Pflege⁵



Diese **transparente und verlässliche Festlegung von Servicezeit und Servicestandards** bildet die entscheidende Basis, von der aus die Gestaltungsspielräume der Mitarbeitenden ausgelotet werden können.

? Fragen an ...



Lars Herrmann

Lars Herrmann, Herrmann Kutscher Weidinger
Arbeitszeit und Organisation im Krankenhaus, Berlin

Welches sind aus Ihrer Sicht die Haupthindernisse für eine familienbewusste Arbeitszeitgestaltung in der Altenhilfe?

Herrmann: Zunächst: Die Möglichkeiten, in der Altenhilfe zusätzliche Vereinbarkeitspotenziale auf dem Wege der Dienstplanoptimierung zu erschließen, sollten nicht überschätzt werden. Angesichts enger Kapazitäten und fester Besetzungsanforderungen bleibt Teilzeitarbeit die wesentliche Option. Hinderlich ist aber die im stationären Bereich verbreitete Tradition monatsbezogener Dienstpläne, die eine langfristige Verlässlichkeit der Dienstplanung erschwert, obwohl diese angesichts gut planbarer Besetzungsbedarfe umsetzbar ist.

Gibt es da substanzielle Unterschiede zu den ambulanten Einrichtungstypen?

Herrmann: Im ambulanten Bereich wird tourenbezogen geplant. Hier kommt es darauf an, individuelle Zeitinteressen möglichst weitgehend mit den Betreuungszeiten kompatibel zu machen und, wo dies an seine Grenzen stößt, teambezogene Modelle zu fördern, die gegenseitige Absprachen bezüglich persönlicher Zeitwünsche untereinander ermöglichen. Eigenverantwortliches Tauschen von Diensten zwischen den Beschäftigten sollte hier wie im stationären Bereich, wenn immer möglich, unterstützt werden.

⁵ Herrmann Kutscher Weidinger Arbeitszeit und Organisation im Krankenhaus, Berlin

Welche zusätzlichen Herausforderungen können gemeistert werden und wie?

Herrmann: Abrufe aus dem „Frei“, bei kurzfristigem, meist krankheitsbedingtem Ausfall von Kolleginnen und Kollegen, sind Beschäftigten heute immer weniger vermittelbar; oftmals werden dabei immer die gleichen hierzu bereiten Kolleginnen und Kollegen aktiviert. Diese werden tendenziell weniger. Hier empfehlen wir den Einsatz von Stand-By-Diensten oder Joker-Diensten, die Ausfallzeitenvertretungen im Dienstplan planbar machen. Eingriffe in die oftmals ohnehin vergleichsweise niedrige Zahl arbeitsfreier Tage werden reduziert und sorgen so für eine gleichmäßige Verteilung der Vertretungseinsätze über alle Beschäftigten. Die Ausgestaltung von Stand-By- und/oder Joker-Diensten sollte zwischen den Betriebsparteien am besten in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung geregelt werden. In der Regel werden Stand-By-Dienste 1:1 vergütet, das heißt, die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter erhält für einen geleisteten Stand-By-Dienst die tatsächliche Arbeitszeit auf dem Zeitkonto gutgeschrieben. Darüber hinaus erhält er eine Zeitgutschrift auf dem Zeitkonto für die Bereithaltezeit, die typischerweise in der Größenordnung von einer Stunde liegt. Joker-Dienste werden einfach dienstplanmäßig im Rahmen der Vertragsarbeitszeit verplant, sodass hierfür keine zusätzlichen Kosten anfallen.

Was raten Sie Einrichtungen und Diensten, die ihre Arbeitszeitregelungen familienbewusster gestalten wollen?

Herrmann: Sie sollten die diesbezüglichen Anforderungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herausfinden – etwa durch einen Workshop. Anschließend sollten nur die wirklich realisierbaren Maßnahmen vertieft werden, sonst kann es zu Enttäuschungen kommen, wenn etwa die Abdeckung der Besetzungsanforderungen mit zeitlichen Wünschen der Beschäftigten nicht kompatibel ist oder Zeitwünsche Einzelner nur um den Preis ungünstiger Dienstzeiten von anderen zu erreichen sind. Grenzen der Gestaltungsspielräume sollten bei der Arbeitszeit akzeptiert werden. Vielleicht ergeben sich Spielräume auf anderen Gebieten – z. B. bei der Unterstützung der Kinderbetreuung.

Langfristige Dienstplanung

Beschäftigte empfinden Arbeitszeiten dann als familienfreundlich, wenn diese mit einem gewissen Vorlauf planbar und verlässlich sind. Oft wird in Altenpflegebetrieben auf Basis einer Monatsdienstplanung gearbeitet. Ein Übergang zu längerfristig ausgerichteten, sogenannten durchlaufenden **Grund-Dienstplänen** oder Schichtschemas, hebt Effizienzpotenziale und schafft Verlässlichkeit:

Ein durchlaufender Grund-Dienstplan ist eine vordefinierte Abfolge von Diensten über einen Zyklus von einigen Wochen, der sich anschließend fortwährend wiederholt. Die eingebundenen Kolleginnen und Kollegen durchlaufen wochenweise versetzt den Dienstplanzyklus – ähnlich einem Kanonsingen.

- In Grund-Dienstplänen können verschiedene Vertragsarbeitszeiten sowie unterschiedliche Arbeitszeitmuster, beispielsweise nur Einsatz im Nachtdienst oder am Wochenende, gleichermaßen berücksichtigt werden. Diese Besonderheiten werden in individuellen Grund-Dienstplänen, die zu einem gemeinsamen Grund-Dienstplan zusammengeführt werden, beachtet.

- Regelmäßige private Termine der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können langfristig planbar und damit verlässlich berücksichtigt werden. Dies führt zum Rückgang der Dienstplanwünsche, weil private Termine stärker mit den dienstplanmäßigen Möglichkeiten synchronisiert werden können.
- Die mit einem Grund-Dienstplan geschaffene Transparenz der zeitlichen Gestaltungsspielräume ist eine wichtige Grundlage, um auch einmalige Terminwünsche der Beschäftigten oder den Tausch von Diensten im Team zu ermöglichen.
- Grund-Dienstpläne tragen zu einer größeren Gerechtigkeit bei, da Dienste und Dienstlagen jenseits spezieller Vertragsarbeitszeiten und Arbeitszeitmuster auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich verteilt sind.

Vorgeplante Dienste können die Beschäftigten bilateral tauschen. Das erlaubt es ihnen, private Termine wie gewünscht zu realisieren.

Bedarfsgerecht planen – Ausschlussfristen für Teilzeitbeschäftigte

Evangelisches Johanneswerk e.V. Bielefeld

Verlässliche Dienstplanung ist für die Belegschaft im Evangelischen Johanneswerk Bielefeld immer wieder ein wichtiges Anliegen. Insbesondere für Teilzeitbeschäftigte mit familiären Aufgaben ist eine verlässliche Planung der Dienstzeiten wesentlich. Für sie gelten sogenannte „Ausschlussfristen“ – d.h., die Teilzeitkräfte können definieren, welche Dienste grundsätzlich nicht realisierbar sind. „Wir bemühen uns, dem Bedarf nachzukommen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter familiäre Aufgaben haben“, sagt Judith Storm, Referentin in der Stabsabteilung Personalmanagement. Die Ausschlussfristen sind zeitlich begrenzt, denn das Familienleben verändert sich und damit auch die Bandbreite an möglichen Arbeitszeiten. Daher wird regelmäßig im Gespräch mit den Beschäftigten besprochen, wie sich die familiäre Situation und damit die Möglichkeit, Dienste zu übernehmen, verändert hat.



Judith Storm

Weitere Informationen unter: <http://johanneswerk.de/de/startseite.html>

Abwesenheitsplanung und Ausfallmanagement

Einmal geschriebene Dienstpläne sollten nicht ständig geändert werden müssen – schon gar nicht durch kurzfristige Abrufe aus dem „Frei“. Doch dies ist in vielen Einrichtungen noch immer die einzige Option bei krankheitsbedingtem Ausfall. Ein durchdachtes Ausfallmanagement stellt sicher, dass zunächst andere Instrumente genutzt werden, bevor aus dem „Frei“ gerufen wird. Spezielle Dienste tragen zur Stabilisierung der Dienstplanung bei.

- Im **Stand-By-Dienst** muss nur die für diesen Dienst eingeteilte Fachkraft damit rechnen, bei unerwartetem Ausfall einer Kollegin oder eines Kollegen an einem dienstplanmäßig arbeitsfreien Tag angerufen zu werden. Der Vorteil: Die oder der Stand-by-Diensthabende kann sich hierauf einstellen. Alle anderen können darauf vertrauen, einen dienstfreien Tag im Regelfall auch wirklich ohne Arbeit verbringen zu können.
- Eine andere Variante sind **Joker-Dienste**. Sie unterscheiden sich von Stand-By-Diensten dadurch, dass die Fachkraft zum Dienst erscheint, der konkrete Einsatzort jedoch erst am gleichen Tag festgelegt wird – z. B. indem er oder sie in einem anderen als seinem oder ihrem Stamm-Wohnbereich oder auf einer anderen als seiner oder ihrer üblichen Tour eingesetzt wird. Hierdurch können der Rückgriff auf andere „ad-hoc-Lösungen“ vermieden und die Dienstpläne der Kolleginnen und Kollegen eingehalten werden⁶.
- Eine weitere Option sind **Springerlösungen**. Hierbei handelt es sich um Beschäftigte, die ggf. gern flexibel arbeiten, indem sie bei Vertretungsbedarf in anderen Wohnbereichen oder auf anderen Touren aushelfen. Dies verringert den Organisationsaufwand für die Führungskräfte zur Abdeckung von Vertretungsbedarfen und reduziert den Flexibilitätsbedarf der anderen Kolleginnen und Kollegen.

Ausfallmanagement zur Verlässlichkeit von Dienstzeiten

CBT-Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH

Eine verlässliche Dienstplanung und damit auch ein sicheres „Frei“ sind das Ziel der Personaleinsatzplanung in der CBT. Um diesem Ziel näher zu kommen, sind viele Maßnahmen eingeleitet worden. Ein wichtiger Schritt ist das Ausfallmanagement: Um den Dienstausfall bei einer Krankmeldung zu kompensieren, greift eine abgestufte Liste an Maßnahmen, bevor – im Notfall – Personal aus dem „Frei“ gerufen wird. ▶



Stefanie Krones (Vierte v. L.) bei der Teambesprechung

⁶ Zu Möglichkeiten der Ausgestaltung der einzelnen Lösungen vgl. Herrmann, Lars; Jelenski, Jana: „Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Zeitgemäße Dienstplangestaltung: bedarfs- und mitarbeitergerecht zugleich“. In: Naegler, Heinz (Hrsg.) 2014: Personalmanagement im Krankenhaus, Berlin.

Das Ausfallmanagement ist in der CBT gemeinsam mit den Mitarbeitervertretungen entwickelt worden. Wie bei einer Checkliste wird u. a. geprüft,

- ▮ ob die für den Tag und den Dienst geplanten Aktivitäten und Leistungen in andere Dienste oder auf andere Tage verlegt werden können.
- ▮ ob andere Bereiche im selben Haus so besetzt sind, dass Personal gruppenübergreifend einspringen kann. Die Kolleginnen und Kollegen tauschen sich mit den anderen Gruppen aus, ob es freie Kapazitäten gibt.
- ▮ ob der ausfallende Dienst über Mehrarbeitsstunden bereits eingeplanter Kolleginnen und Kollegen kompensiert werden kann. Wenn z. B. der Frühdienst länger bleibt oder der Spätdienst früher anfängt, ist das für den Diensthabenden kein allzu drastischer Eingriff – der Ruf aus dem „Frei“ kann aber vermieden werden.

„Die abgestufte Liste stellt sicher, dass alle Möglichkeiten der Arbeitsorganisation geprüft werden. Die wirksamste Maßnahme ist die Koordination im ganzen Haus. Sie ist aber auch am schwierigsten umzusetzen“, sagt Stefanie Krones, Prokuristin der CBT und Leiterin des Bereichs Personal und Qualität. In kleinen Pflegediensten funktioniert das durch gut eingeübte Kommunikation besser. „Sobald aber einmal auch in den größeren Bereichen das Bewusstsein für die gemeinsame Aufgabe geschaffen wurde, ist dies für alle ein Gewinn.“ Um das zu erreichen, lernen sich die Wohnbereiche z. B. durch Hospitanzen oder Rotationsangebote besser kennen. „Es entsteht dadurch ein Gefühl von Gesamtverantwortung. Und von einem verlässlichen ‚Frei‘ profitieren alle, das wird schnell klar“, so Krones. Wenn trotzdem jemand aus dem ‚Frei‘ gerufen wird, muss der eingebrachte freie Tag als Anspruch in den nächsten Dienstplan übertragen werden, d. h., es muss zum Ausgleich wieder ein freier Tag gewährt werden. „Es muss den Führungskräften auch ein bisschen wehtun, jemanden aus dem ‚Frei‘ zu rufen. Indem der freie Tag erhalten bleiben muss, zeigt sich dessen Wert für die Mitarbeitenden“, sagt Krones dazu.

Arbeitszeitkonten bei der CBT – Minus machen erwünscht

Bei der CBT Köln ist die „grüne“ Phase der Arbeitszeitkonten bei 0 bis minus 40 Stunden definiert. Bis plus 28 Stunden ist das Konto im gelben Bereich, der rote Bereich beginnt mit der 29. Stunde. „Dass wir die Ampelkonten so definiert haben, ist für viele auf den ersten Blick unverständlich“, sagt Stefanie Krones dazu. „Für uns ist das aber eine entscheidende Frage der Ressourcenplanung – wir verplanen nie alle verfügbaren Stunden, um langfristig genug Spielraum zu haben.“ Auch für die Beschäftigten bedeutete es eine Umstellung, das Arbeitszeitkonto im Minus zu haben, schließlich wird ein gut gefülltes Arbeitszeitkonto oft als Messlatte für Engagement betrachtet. „Bei uns sind 50 Prozent der Arbeitszeitkonten unter Null, also im Minus und das wollen wir auch“, sagt Krones. „Es ist tatsächlich ein Kulturwandel und muss oft erklärt und immer wieder überprüft werden. Auch die psychische Belastung sinkt eindeutig, wenn Fachkräfte nicht ausweislich des Zeitkontos übermäßig oft eingesetzt werden. Wir wollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gerne ihren Dienst erfüllen.“ Die Erfahrung zeigt, wie wichtig es ist, den Beschäftigten zu verdeutlichen, dass Minusstunden nicht bedeuten, immer einspringen zu müssen – das Ausfallmanagement ist unabhängig von den Arbeitszeitkonten geregelt.

Weitere Informationen unter: <https://www.cbt-gmbh.de/>

Ampelkonten

Persönliche Zeitkonten dienen dazu, Abweichungen von der vertraglichen Arbeitszeit der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters festzuhalten. Dies geschieht fortlaufend und grundsätzlich ohne Abrechnungsstichtage und Auszahlungen. Zeitkontenregelungen mit Ampelprinzip ermöglichen es, Zeitguthaben und -minus besser zu steuern. Jeder Betrieb legt fest, wie die Konten gestaltet sind und in welchen Bereichen von Plus- und Minusstunden die Phasen „grün“, „gelb“ oder „rot“ sind. Diese Ampelphasen zeigen an, wann die Führungskräfte für die Rücksteuerung der Zeitsalden in Richtung Null verantwortlich sind. Ampelregelungen sollten es zulassen, dass der Zeitsaldo des persönlichen Zeitkontos auch ins Minus geplant werden kann. So können in Phasen geringerer Auslastung „Puffer“ für Phasen mit hoher Auslastung geplant werden.

Stimmen aus der Belegschaft

CBT-Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH

Gabriela Niejadlik ist leitende Pflegefachkraft im Wohnhaus Peter Landwehr der CBT und seit 1988 im Betrieb. Als Mutter eines kleinen Sohnes begann sie die Altenpflegeausbildung. Ihr zweites Kind bekam sie während ihrer Anstellung bei der CBT. Dort machte sie als Mutter von zwei Kindern auch eine Weiterbildung in Gerontopsychiatrie und die Weiterbildung zur leitenden Pflegefachkraft. „Ich war in dieser Zeit bereits alleinerziehend und hatte rein aus finanziellen Aspekten gar nicht die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten. Daher war für mich die Unterstützung durch meine Vorgesetzten immer entscheidend“, sagt Niejadlik. „Man ist hier nicht so starr, Arbeitszeitmodelle werden persönlich zugeschnitten. Ich konnte meine Arbeitszeiten fest planen. Natürlich wäre es aber ohne einen Hortplatz nicht gegangen“. Als hilfreich erlebte sie immer wieder die Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln, ohne dass Druck ausgeübt wurde. „Ich konnte meine erste Leitungsposition kommissarisch übernehmen, um zu sehen, ob das überhaupt machbar ist. Es wäre keine Schande gewesen zu sagen, dass es nicht funktioniert. Und auch später habe ich immer wieder die Möglichkeit bekommen, etwas auszuprobieren. Darüber bin ich heute froh. Nicht jeder Arbeitgeber ermöglicht diese Balance zwischen Beruf und Familie – auch deshalb bin ich schon seit Jahren hier“, unterstreicht Niejadlik.



Gabriela Niejadlik

Teilzeit für Führungskräfte

Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten, sind wichtige Vorbilder. Gerade in einer Branche mit überwiegendem Frauenanteil gehört die Notwendigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Lebensrealität. Daher gilt es, Modelle zu definieren, bei denen Teilzeitarbeit und Führungsaufgabe kein Widerspruch mehr sind. Dazu gehören Job-Sharing-Modelle und qualifizierte Vertretungsregelungen.



TIPP: Die Führungskräfte stärken

Wie Führungskräfte mit Beruf und Familie umgehen, entscheidet oft darüber, wie das gesamte Team das Klima im Betrieb wahrnimmt. Nehmen Sie daher Fragen der familienfreundlichen Personalpolitik als integralen **Bestandteil des Mitarbeitergesprächs** oder von **Team-Meetings** auf. Schulen und unterstützen Sie Ihre Führungskräfte, damit sie in der Lage sind, das Thema „Beruf und Familie“ adäquat und professionell in Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzusprechen. Es ist wichtig, dabei Unsicherheiten oder Zweifel der Führungskräfte ernst zu nehmen und auszuräumen, damit sie die Umsetzung der familienbewussten Personalpolitik selbst vorantreiben können.



Fragen an ...



Sabine Eichhorn-Krämer

Sabine Eichhorn-Krämer, stellvertretende Vorsitzende der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen (BAG-MAV)

Wie gut ist die Altenpflege bereits beim Thema „familienbewusste Arbeitszeitgestaltung“ aufgestellt?

Eichhorn-Krämer: Es ist ein wichtiges Thema und im Bewusstsein der allermeisten Pflegeeinrichtungen und -dienste bereits angekommen.

Bei der praktischen Umsetzung ist allerdings noch einiges zu tun. Am problematischsten ist nach meiner Wahrnehmung, dass viele Überstunden entstehen und Beschäftigte zu häufig aus dem „Frei“ gerufen werden. Hier sind die Dienstplanverantwortlichen, aber auch die Mitarbeitervertretungen gefragt.

Was ist für Sie das Wichtigste bei einer familienbewussten Arbeitszeitgestaltung in der stationären und ambulanten Pflege?

Eichhorn-Krämer: Man muss den Spagat zwischen der betrieblich geforderten Flexibilität und der von Beschäftigten gewünschten Planbarkeit bewältigen. Mitarbeitervertretungen berichten von positiven Beispielen. Aber „familienfreundlich“ ist nicht für alle das Gleiche. Zentral scheint mir eine verlässliche Dienstplangestaltung, sodass Beschäftigte planen können, wann frei ist und wann nicht. Wichtig ist auch, dass der Ruf aus dem „Frei“ die absolute Ausnahme bleibt. Dienstplanverantwortliche haben meist auch Verständnis für die Bedürfnisse der Kolleginnen

und Kollegen. Die nötigen Instrumente, wie Rufbereitschaft und Springer-Lösungen, kosten allerdings Geld, daran scheitert es oft. Aber es ist eine lohnende Investition! Wichtig ist auch, dem Problem der vielen Überstunden zu begegnen. Meistens werden die Überstunden ausbezahlt statt in freier Zeit vergolten – familienfreundlich ist das nicht unbedingt.

Wo können Mitarbeitervertretungen familienbewusste Arbeitszeitgestaltung unterstützen?

Eichhorn-Krämer: Sie können über die Mitbestimmung bei der Dienstplangestaltung Bedarfe der Beschäftigten aufgreifen und entsprechend einwirken. Wichtig ist dabei, dass beide, Dienstplanverantwortliche wie Mitarbeitervertretungen, geschult sind, z. B. in Grundlagen der Dienstplangestaltung oder im Hinblick auf familienfreundliche Maßnahmen und deren Implementierung. Die BAG-MAV bietet deshalb in Kooperation mit dem Verband Katholischer Altenhilfe in Deutschland e.V. genau dazu regionale Fachtagungen an.

Wo sehen Sie gute Ansätze für die Zukunft?

Eichhorn-Krämer: Das Thema ist in den Medien präsent, es gibt immer mehr Netzwerke und Schulungen. Das bestärkt Mitarbeitervertretungen und Dienstplanverantwortliche, den Dialog zu suchen. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik wird in den Einrichtungen immer wichtiger. Im Wettbewerb um gute Fachkräfte könnte diese ausschlaggebend sein! Hier geben auch gesetzliche Grundlagen viel her. Die Arbeitsvertragsrichtlinien des Deutschen Caritasverbandes z. B. greifen Themen wie Langzeitarbeitskonten und Sabbaticals auf. Es hilft also, die vorhandenen Möglichkeiten auszuschöpfen, aber natürlich auch weiter an den politischen Rahmenbedingungen und der Verbesserung der Refinanzierung zu arbeiten.

Weitere Informationen unter: <http://www.vkad.de/angebote/veranstaltungen/fachtagungen/arbeitszeit-familienfreundlich-gestalten>



III.

Unterstützung bei der Kinderbetreuung – Verlässlichkeit für Eltern und Kinder

Verlässliche und gute Kinderbetreuung während der Arbeitszeiten ist für Eltern entscheidend, wenn Vereinbarkeit von Beruf und Familie funktionieren soll. Gerade im Schichtsystem lassen sich Betreuungs- und Arbeitszeiten aber nicht immer optimal aufeinander abstimmen. Die Organisation der Kinderbetreuung wird zur Herausforderung, wenn sich Arbeitszeiten kurzfristig ändern und dann keine Betreuung zur Verfügung steht.

Betriebliche Angebote können in diesen Fällen Engpässe überbrücken. Sollte ein eigener Betriebskindergarten nicht realisierbar sein, so bieten sich für ambulante und stationäre Dienste eine Reihe weiterer Möglichkeiten für die Gestaltung der betrieblichen Kinderbetreuung. Im Folgenden skizzieren wir einige Angebote betrieblich unterstützter Kinderbetreuung:

- | Kinderbetreuungszuschuss,
- | Belegplätze in bestehenden Betreuungseinrichtungen,
- | Kinderbetreuung im Verbund,
- | Notfall- und Randzeitenbetreuung,
- | Ferienbetreuung,
- | Betriebliche Kinderbetreuung.



Fragen an ...



Christoph Becker

Christoph Becker, Vorstand Caritasverband für den Kreis Olpe e.V.

Wie viele Einrichtungen in der Altenhilfe kennen Sie, die ihre Beschäftigten bei der Kinderbetreuung unterstützen und wie „weit“ sind diese bei dem Thema?

Becker: Ich kenne vor allem Einrichtungen, die Zugeständnisse machen, wenn es um akute Mitarbeitersuche geht. Angebote zur Kinderbetreuung werden weniger als Ansatz gesehen, um sich als Arbeitgeber gezielt attraktiv zu machen, sondern nur als notwendiges Übel. Viele sehen zwar einen Nachholbedarf, aber es fehlt der strategische Ansatz.

Der Caritasverband Olpe e.V. folgt einem strategischen Ansatz. Wie kann dieser also aussehen?

Becker: Es sollte klare Grundsätze und Ziele in der Personalpolitik geben. Bei uns ist festgeschrieben, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in fachlichen, persönlichen und religiösen Bereichen gefördert werden. Wir sagen zu, dass wir nach Möglichkeiten suchen, die es erleichtern, Beruf und Familie in Einklang zu bringen. Damit machen wir klar, dass wir Vereinbarkeit ernst nehmen und bereit sind, individuelle Lösungen zu suchen. Unsere Grundsätze und Leitlinien kommunizieren wir sichtbar auf Mousepads oder Plakaten in Räumen der Einrichtung. Im Mitarbeitermagazin stellen wir gute Beispiele vor und informieren über alle Leistungen. Wir stehen zu unserem Angebot und das kommunizieren wir auch so, z. B. in Mitarbeitergesprächen. Auch diese folgen einem strukturierten Verfahren, in dem die Frage nach der aktuellen Situation bei der Vereinbarkeit gestellt wird. Die Beschäftigten bekommen die Gelegenheit, ihre Bedarfe anzusprechen. Dazu motivieren wir ausdrücklich. Wir wollen eine Erwartungshaltung schaffen. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass der Arbeitgeber sie im Fall des Falles unterstützt, sinkt die Hemmschwelle, nach Hilfe zu fragen. „Standard“ ist unsere familienfreundliche Ausrichtung, individuell sind unsere Lösungen.

Was macht so ein Vorgehen für Arbeitgeber manchmal schwer?

Becker: Viele Pflegebetriebe haben keine Klarheit darüber, was sie überhaupt zu leisten bereit sind, und zum Teil auch wenig Überblick über die Bedarfe. Man muss das Thema zum Thema machen und dann Farbe bekennen. Das funktioniert über Befragungen oder gezielte Gespräche. Einige sammeln praktische Erfahrungen über „Learning by Doing“. Sie probieren auch mal etwas Unkonventionelles aus. Dazu braucht es Mut, aber auch Phantasie und Experimentierfreude. Daran mangelt es noch in den Köpfen. Aber erst so erkennen Arbeitgeber und Beschäftigte gemeinsam, was möglich ist und wo Grenzen liegen. Dann kann man nicht einfach sagen: „Es geht nicht“, sondern weiß stattdessen, was geht und wie.

Was ist außerdem wichtig?

Becker: Als wichtige Instrumente sehe ich die Beteiligung aller Beschäftigten, denn sie sind die Experten. Zudem können Einrichtungen einfacher gute Angebote machen, wenn sie sich mit anderen Unternehmen zusammenschließen. Die Angebote werden zukünftig immer feingliedriger und dezentraler. Das können kleinere und mittlere Unternehmen nur im Verbund schaffen. Querverbindungen und Kontakte sorgen auch für neue Impulse und Anregungen.

Weitere Informationen unter: <http://www.caritas-olpe.de/> sowie zu Mitarbeiterbefragungen unter: <http://www.vkad.de/angebote/serviceangebote/befragungsinstrumente/>

Kinderbetreuungszuschuss

Dienstgeber können ihre Beschäftigten mit einem Kinderbetreuungszuschuss (§ 3 Nr. 33 EStG, § 1 Arbeitsentgeltverordnung) bei selbst organisierten Betreuungslösungen unterstützen. Dies kann z. B. die Tagespflege außerhalb des elterlichen Haushaltes oder der Besuch einer Kindertagesstätte sein. Arbeitgeberleistungen, die zur Unterkunft, Verpflegung und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern gewährt werden, sind unabhängig von der Höhe steuer- und sozialversicherungsfrei, wenn der Zuschuss zusätzlich zum regulären Arbeitslohn gezahlt wird.

Unterstützung in allen Lebenslagen – Das Familienbudget

Diakonisches Sozialzentrum Rehau der Rummelsberger Dienste

Die Rummelsberger Dienste für Menschen im Alter gemeinnützige GmbH bietet mit dem tariflich vereinbarten „Familienbudget“ eine finanzielle Hilfe für ihre 1100 Beschäftigten. Unterstützt wird vor allem Kinderbetreuung: Kitagebühren, Nachhilfeangebote, Musikstunden oder der Besuch eines Kinderferienlagers. Je nach Bedarf beantragen die Beschäftigten bei der Mitarbeitervertretung eine finanzielle Unterstützung, die sie dann zusätzlich zum Gehalt erhalten. Über die Vergabe entscheidet die Mitarbeitervertretung nach einem Kriterienkatalog. Die Höhe des zur Verfügung stehenden Budgets entspricht einem Prozent der gesamten Jahresbruttosumme aller Beschäftigten. Nicht abgerufene Gelder werden auf das nächste Jahr übertragen.



Peter Kraus und Team

Im Diakonischen Sozialzentrum Rehau ist das Familienbudget seit 2007 ein festes Angebot für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, das von nahezu allen in der Belegschaft genutzt wird. „Zu Beginn wollten die Beschäftigten das Familienbudget kaum nutzen. Sie hatten Angst, Kollegen, die das Geld nötiger haben, etwas wegzunehmen“, berichtet Peter Kraus, Leiter des Sozialzentrums. „Diese anfänglichen Hemmungen haben wir durch eine regelmäßige Kommunikation in Besprechungen, im Intranet oder in der Broschüre ‚Rummelsberger Plus‘ abgebaut. Wir vermitteln dem Personal, dass jede bzw. jeder einen Anspruch auf das Familienbudget hat und keiner ein schlechtes Gewissen zu haben braucht“, so Kraus weiter. Das Familienbudget ist ein Grund dafür, dass das Sozialzentrum seit 2008 zum vierten Mal in Folge als bester Arbeitgeber im deutschen Gesundheits- und Sozialwesen ausgezeichnet wurde. „Dass wir ein gutes Angebot für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bieten, merken wir an der geäußerten Zufriedenheit der Beschäftigten und daran, dass wir fast keine Fluktuation haben“, sagt Kraus.

Weitere Informationen unter: <http://www.altenhilfe-rummelsberg.de/index.php>

Belegplätze in bestehenden Betreuungseinrichtungen

Belegplätze in bestehenden Betreuungseinrichtungen zu „mieten“, ist eine Möglichkeit für Dienstgeber, ihr Personal dauerhaft mit Betreuungslösungen zu unterstützen, ohne eine eigene Einrichtung zu gründen. Dabei vereinbaren Arbeitgeber und Betreuungseinrichtung je nach Bedarf, in welchem Umfang finanzielle Leistungen erbracht werden und wie viele Plätze den Kindern der Beschäftigten vorbehalten bleiben müssen.

Kinderbetreuung im Verbund

Einige Kinderbetreuungsangebote mögen sich allein im eigenen Betrieb nicht lohnen – im Verbund allerdings schon. Mit Kooperationen können kleine Einrichtungen und Dienste an bestehende Infrastrukturen und vorhandenes Know-how anknüpfen und Ressourcen sparen. Gibt es andere Betriebe in Ihrer Nähe, die einen ähnlichen Bedarf an Betreuungsangeboten haben? Können Sie mit den anderen Unternehmen gemeinsam Lösungen entwickeln? Dazu empfiehlt es sich, mit kommunalen, kirchlichen oder privaten Anbietern von Kinderbetreuung, Dienstleistern oder dem Jugendamt vor Ort direkt in Kontakt zu treten. Die Angebote reichen von der regulären Betreuung durch eine Tagesmutter in der Nähe des Arbeitsortes bis hin zur Notfallbetreuung durch Dienstleister.



TIPP: Zur Kommunikation Ihrer Angebote aktuelle Anlässe nutzen

Oft klappt das tatsächliche Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen mit der Wahrnehmung desselben auseinander – schlicht, weil es bei den Beschäftigten nicht bekannt ist. Schöpfen Sie den Wert Ihrer Angebote aus, indem Sie sie immer wieder kommunizieren. Das ist besonders wirksam, wenn Sie aktuelle Anlässe dazu nutzen. An Tagen der offenen Tür, bei Betriebsversammlungen, Familienfesten oder zur Ferienzeit – stellen Sie das Angebot dar und erläutern Sie dies anhand von praktischen Beispielen aus dem direkten Umfeld.

Notfall- und Randzeitenbetreuung

Für Situationen, in denen die reguläre Kinderbetreuung ausfällt oder Arbeitszeiten zu überbrücken sind, können Dienstgeber Angebote für ihr Personal vorhalten. Durch eine Kooperation mit Dienstleistern oder anderen Akteuren aus dem Netzwerk der örtlichen Kinderbetreuung bieten sie z. B. kurzfristigen Kontakt zu Betreuungspersonen. Auch die Einrichtung eines Eltern-Kind-Zimmers im eigenen Unternehmen, in dem unter Umständen Schulkinder des Personals ihre Hausaufgaben machen können, kann eine große Entlastung sein, wenn Dienstzeiten überbrückt werden müssen.

Ferienbetreuung

Die Betreuung der Kinder in den Schulferien hat einen Vorteil: Ferien kommen nie unerwartet und alle Eltern sind gleichermaßen damit konfrontiert. Die Organisation der Betreuung ist also langfristig planbar. Ein Programm zur Betreuung in dieser Zeit kann sowohl die Eltern als auch das ganze Team entscheidend entlasten. Auch in diesem Fall gilt: Dienstgeber müssen kein eigenes Programm organisieren. Sie können sich Partner mit ins Boot holen. Als Anbieter von Ferienbetreuung dienen Sportvereine, die Stadtverwaltung oder auch kirchliche Träger oft als erste Ansprechpartner.

TigeR, KuKiTapf und Ferien – Das Betreuungskonzept für alle Fälle

Bruderhaus Diakonie in Reutlingen

Das Angebot der Bruderhaus Diakonie besteht aus drei Bausteinen, die allen Angestellten zur Verfügung stehen. „Ein Betreuungsangebot für 26 Altenhilfeeinrichtungen in 15 Landkreisen zu organisieren, ist eine besondere Aufgabe“, sagt Dorothee Schad, Leiterin der Personalentwicklung der Bruderhaus Diakonie. Drei Viertel der Beschäftigten haben Kinder und bei fast 30 Prozent sind die Kinder jünger als zwölf Jahre, so Schad weiter.



Dorothee Schad

Die TigeR-Gruppen – verlässlich und flexibel

Die arbeitsplatznahe Tagesbetreuung in geeigneten Räumen (TigeR) organisiert die Bruderhaus Diakonie in Kooperation mit dem lokalen Tagesmutterverein und anderen Unternehmen. Die Bruderhaus Diakonie stellt die Räume, in denen Tagesmütter zwischen 7 und 17 Uhr bis zu neun Kindern im Alter bis zu drei Jahre ganztägig betreuen. Zudem werden drei Teilzeitplätze bereitgehalten. Die Kommune übernimmt die Miet- und Nebenkosten und fördert die Betreuung monatlich mit zusätzlichen 120 Euro pro Platz. Der Elternbeitrag beläuft sich auf einen Stundensatz von 5,50 Euro. Für eine größere zeitliche Flexibilität zahlen die kooperierenden Unternehmen zusammen monatlich eine Bereitschaftspauschale von 200 Euro. Diese garantiert Eltern und Arbeitgebern, dass die Betreuung im Bedarfsfall an drei Tagen pro Woche bereits um 6 Uhr morgens beginnt und erst um 20 Uhr endet.

Zuschuss zur Kinderbetreuung – dezentral und einfach

An ländlich geprägten Standorten, an denen der Aufbau einer TigeR-Gruppe nicht möglich ist, erhalten Eltern steuerfrei einen Kinderbetreuungszuschuss. Dazu stellen die Eltern lediglich einen Antrag bei ihrem Arbeitgeber. Der Umfang des Zuschusses orientiert sich an dem Stundenumfang, den die Frauen und Männer in ihrer Einrichtung arbeiten. Er macht bei einer Vollzeitstelle die Hälfte der ortsüblichen Betreuungskosten aus. ►

Die KuKiTapf – kurzfristig und günstig

Wenn aus beruflichen oder privaten Gründen eine Notfallbetreuung nötig ist, greifen Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer/-innen auf das Angebot der kurzfristigen Kindertagespflege (KuKi-Tapf) zurück. Die Bruderhaus Diakonie bietet mit anderen Unternehmen im Landkreis zwölf Notfallplätze bei Tagesmüttern an, von denen sie die Bereitschaftspauschale von 1,5 Plätzen finanziert. Die Beschäftigten können sich im Bedarfsfall aussuchen, zu welcher Tagesmutter aus dem Kooperationsverbund sie ihr Kind bringen. Die KuKiTapf ist ein „Back Up-System“. Eltern können für 5,50 Euro pro Stunde an 24 Stunden und sieben Tagen die Woche ihr Kind kurzfristig betreuen lassen. Wer aus dienstlichen Gründen eine KuKiTapf in Anspruch nimmt, bekommt die Kosten vollständig vom Arbeitgeber erstattet.

Ferienbetreuung – kooperativ und inklusiv

Vervollständigt werden TigER und KuKiTapf im Landkreis Reutlingen durch eine zweiwöchige Kinderferienbetreuung im Sommer. Hier bucht die Bruderhaus Diakonie für die Kinder der eigenen Beschäftigten jährlich flexibel bis zu 20 Plätze. Das Angebot legt einen hohen Wert auf die Betreuungsqualität und bemüht sich um eine inklusive Betreuung von Kindern mit Behinderung und Kindern mit Migrationshintergrund.

Weitere Informationen unter: <http://www.bruderhausdiakonie.de/>

Betriebliche Kinderbetreuung

Ein betriebseigenes Betreuungsangebot gibt Unternehmen einen großen Spielraum, wenn es darum geht, die Rahmenbedingungen dem Betreuungsbedarf ihrer Beschäftigten anzupassen. Für alle Altersgruppen können unternehmensintern organisierte Angebote vorhandene Betreuungslücken schließen. Für Einrichtungen und Dienste bieten sich im Wesentlichen zwei Möglichkeiten:

- **Die Kindertagespflege** ist eine Betreuungsform, die meist im familiennahen Umfeld stattfindet. Arbeitgeber können ihre Beschäftigten mit einer Zusammenstellung aktueller Informationen über Tagespflegeangebote vor Ort unterstützen, wenn individuelle Lösungen gefunden werden sollen. Bei der Zusammenstellung dieser Informationen helfen lokale Anbieter von Kindertagespflege und andere Beratungsservices. Weiterhin besteht die Möglichkeit, einzelne Belegplätze bei Tageseltern anzumieten oder eine Tagespflege im Unternehmen einzurichten und hierfür eine bzw. mehrere Tagesmütter oder -väter zu beschäftigen.
- **Eine betriebseigene Kindertagesstätte** lohnt sich ab einer bestimmten Anzahl von Kindern – mindestens zehn bei dauerhafter Betreuung. Auch hier sollten Sie prüfen, ob eine Kooperation mit anderen Unternehmen im Umkreis hilfreich ist. Eine besondere Form ist eine Kindertagesstätte direkt in einer Pflegeeinrichtung.



Kindertagesstätte und Pflegeheim unter einem Dach

Joachim-Neander-Haus, Düsseldorf-Benrath

„Mut zu Kindern“ ...

... ist das Motto des Joachim-Neander-Hauses, das bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie besonders aktiv ist. In der seit 1993 betriebenen Kita „Regenbogengruppe“ werden 20 Kinder im Alter von drei bis sechs Jahren, von Montag bis Freitag in der Zeit von 7 bis 18 Uhr betreut. Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Diakonie Düsseldorf bekommen bevorzugt einen Platz.



Andreas Maus

Die Eltern – auch immer mehr Väter – kommen morgens mit ihren Kindern und gehen im Anschluss zur Arbeit. Die Arbeitszeiten in den Einrichtungen werden mit verschiedenen Schichtmodellen an die Öffnungszeiten der Kita angepasst. Im Notfall können die Eltern die Kinder früher bringen oder später abholen – die Betreuung ist hier flexibel. Die Kosten teilen sich die Stadt Düsseldorf und die Eltern. Die Diakonie stellt die Räume und die Ausstattung.



Die Besonderheit der „Regenbogengruppe“ ist die Zeit, die die Kinder mit den Bewohnern des Joachim-Neander-Hauses verbringen: Jung und Alt sind beim gemeinsamen Kochen, Backen, Essen, Musizieren, beim Instrumentenbauen mit der Handwerkergruppe, im Internet-Café oder im Garten täglich zusammen. „Wir möchten als Beispiel dienen und zum Nachmachen inspirieren“, ermutigt Andreas Maus, Leiter des Joachim-Neander-Hauses. Die Hausbewohner gehen mit den Kindern auch auf den Spielplatz, lesen ihnen vor oder veranstalten zusammen

Kinderfeste. Die Kinder lernen hier schon sehr früh den Umgang mit älteren Menschen.

Weitere Informationen unter: <http://www.diakonie-duesseldorf.de>

IV.

Wiedereinstieg, Teilzeitaus- und Weiterbildung – Fachkräfte halten, Potenziale erschließen

Berufsrückkehrerinnen und junge Mütter, die aus familiären Gründen länger aus dem Beruf ausgestiegen sind oder ihre Ausbildung nicht abschließen konnten, gehören in Deutschland zu den schlummernden Potenzialen auf dem Arbeitsmarkt. Viele Personalverantwortliche haben diese Frauen aber als potenzielle Mitarbeiterinnen nicht im Fokus. Dabei verfügen viele von ihnen über Kompetenzen und Fähigkeiten, die sie für die Pflege befähigen. Wer als Arbeitgeber diese Zielgruppe mit passenden Qualifizierungs- und Wiedereinstiegsangeboten anspricht, erschließt wichtiges Fachkräftepotenzial.

Damit dieses Potenzial aber gar nicht erst abhandenkommt, ist die gemeinsame Planung des Wiedereinstiegs vor dem Ausstieg wichtig, d. h., bevor werdende Eltern in Elternzeit gehen. Mit entsprechenden Maßnahmen können Dienstgeber diese gut ausgebildeten und versierten Fachkräfte, die auf dem Arbeitsmarkt im Zweifel lange gesucht werden müssen, im Betrieb halten. Planen Sie also die Rückkehr frühzeitig, um Ihre Vorstellungen und jene der Beschäftigten aufeinander abzustimmen. Um das schlummernde Fachkräftepotenzial zu heben, helfen Instrumente wie:

- | Planung des Aus- und Wiedereinstiegs,
- | Auffrischung des beruflichen Wissens und Qualifizierung,
- | Teilzeitausbildung.



Fragen an ...



Norbert Hasel

Norbert Hasel, Referatsleiter „Qualifizierung Altenpflege“ beim Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben, verantwortlich für die Begleitung der Umsetzung der Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive Altenpflege

Menschen, die nach familiärer Auszeit in den Arbeitsmarkt zurückkehren oder erstmals einsteigen, werden oft unterschätzt. Ist das in der Pflege auch so?

Hasel: Für den Pflegeberuf braucht es personale, soziale und fachliche Kompetenzen, über die gerade Menschen in familiärer Verantwortung oft verfügen. Menschen, die nach einer familiären Auszeit in den Pflegeberuf zurückkehren oder einsteigen, werden daher geschätzt. Das ist

auch der Hintergrund von Projekten wie „1000 neue Chancen“ der Caritas oder „SOZIALE BERUFE“ der Diakonie. Sie laden Interessierte ein, sich online über Qualifizierungs- und Einstiegsmöglichkeiten zu informieren. In der Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive Altenpflege von Bund, Ländern und Verbänden haben die Partner konkrete Maßnahmen – u.a. zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zur Aus- und Fortbildung – vereinbart, die von 2012 bis 2015 umgesetzt werden sollen.

Was genau leistet hier z. B. das von Ihnen installierte Beratungsteam Altenpflegeausbildung?

Hasel: Wir sind beim Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) angesiedelt und beraten mit rund 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in allen Regionen Deutschlands. Wir informieren und beraten Pflegeeinrichtungen und knüpfen Netzwerke zwischen ihnen, Altenpflegesschulen und an Altenpflege Interessierten. Dabei spielt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wichtige Rolle.

Inwieweit gelingt es Altenpflegeeinrichtungen schon, Menschen nach familiären Auszeiten zu gewinnen?

Hasel: Es gibt in Einrichtungen viele kreative Ideen. Wer sich für einen Einstieg interessiert, kommt über Praktika oder auch den Bundesfreiwilligendienst mit Pflegebetrieben in Kontakt. Es gibt auch viele Menschen, die über Aus- und Weiterbildungsmodule den Wiedereinstieg schaffen. Nicht selten sind hier Förderprogramme wie die „Perspektive Wiedereinstieg“ Impulsgeber. Allerdings mangelt es betriebsintern manchmal an Kraft und Ressourcen, solche Quellen zu nutzen.

Was können Einrichtungen und Dienste konkret tun und wer hilft dabei?

Hasel: Viele Betriebe haben bereits Wiedereinstiegsprogramme, die in der Regel Bestandteil des betrieblichen Rückkehrmanagements sind. Hier machen Pflegefachkräfte unter Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie berufsbegleitend Fort- und Weiterbildungen. Ein Teil der Kosten lässt sich in der Regel durch die Bundesagentur für Arbeit finanzieren. Viele Dienstgeber motivieren auch Altenpflegehelfer für eine Nachqualifizierung und eröffnen Möglichkeiten, mit dem beruflichen Wiedereinstieg gewünschte Ausbildungen aufzunehmen. Gleichzeitig setzen sie sich dafür ein, dass Voll- und Teilzeitkräfte durch flexible Arbeitszeiten sowie durch Anrechnungen der Qualifizierungszeiten auf die Arbeitszeit bei einer Nachqualifizierung unterstützt werden.

Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive

Unter Federführung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat die Bundesregierung 2012 die „**Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive Altenpflege**“ ins Leben gerufen, um die Fachkräftebasis in der Altenpflege zu sichern. Rund 30 Partner aus Bund, Ländern und Verbänden, wie z. B. die Caritas und die Diakonie, haben sich in diesem bundesweiten Ausbildungspakt mit einer dreijährigen Laufzeit bis Ende 2015 zusammengeschlossen, um durch vielzählige, konkrete Zielvereinbarungen die Attraktivität des Ausbildungs- und Berufsfeldes Altenpflege zu erhöhen. Das BMFSFJ hat im Rahmen dessen zugesagt, eine bundesweite Informations- und Beratungsstelle für Pflegeeinrichtungen und Altenpflegesschulen einzurichten und ein bundesweites Online- ▶

Informationsportal zur Altenpflegeausbildung aufzubauen. Das Informationsportal www.altenpflegeausbildung.net ist am 13.12.2012 online gegangen und bietet umfangreiche Informationen rund um das Thema „Altenpflegeausbildung“. Gleichzeitig hat das rund 30-köpfige „Beratungsteam Altenpflegeausbildung“ des BAFzA bundesweit seine Arbeit aufgenommen. Die Kontaktdaten der Berater bzw. Beraterinnen in Ihrer Nähe sind ebenfalls unter www.altenpflegeausbildung.net zu finden.

Planung des Aus- und Wiedereinstiegs

Elternzeiten kommen in aller Regel nicht unerwartet. Für einen gelungenen Wiedereinstieg ist bereits vor der Familienphase eine sorgfältig geplante Organisation und Kommunikation aus vier Bausteinen wichtig:

- In **Gesprächen zur Planung des Ausstiegs** vor Beginn der Elternzeit sollten Dienstgeber und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter gemeinsam die Dauer des Ausstiegs sowie besondere Wünsche im Hinblick auf die Arbeitsgestaltung während der Elternzeit abstimmen. So schaffen beide Seiten Planungssicherheit und Perspektiven.
- Durch **regelmäßigen Kontakt während der Elternzeiten** (z. B. mit Hilfe von Informationen durch Mitarbeiterzeitungen, Newsletter, regelmäßige Treffen auf Betriebsversammlungen, Feiern u. v. m.) vermitteln Dienstgeber Müttern und Vätern in Elternzeit das aktuelle Geschehen im Unternehmen. Vertretungsregelungen und Weiterbildung binden Eltern an den Betrieb und erhalten Fachkompetenz.
- Rechtzeitig zur **Vorbereitung des Wiedereinstiegs** sollten die gegenseitigen Wünsche und Rahmenbedingungen für den beruflichen Wiedereinstieg abgestimmt werden. In Gesprächen einige Monate vor Ende der Elternzeit und kurz vor dem tatsächlichen Einstieg können Eltern und Dienstgeber den Rahmen für die Stundenzahl und Bedarfe für die Kinderbetreuung abgleichen. Eine schrittweise Erhöhung der Arbeitszeit hilft Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, schneller in den Beruf zurückzukehren.
- **Mentoring- oder Patenprogramme** unterstützen für eine gewisse Zeit bei der systematischen Einarbeitung. Kolleginnen und Kollegen, die eine Mentorenfunktion übernehmen, halten den Kontakt zu Eltern während der Elternzeit und erklären ihnen nach der Rückkehr neue Abläufe oder Strukturen und informieren sie über weitere betriebsinterne Neuerungen.

Perspektive Wiedereinstieg

Mit dem Programm werden Träger dabei unterstützt, Frauen und Männern nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung den Wiedereinstieg in das Berufsleben zu erleichtern. Ziel dieser Programmphase ist es, die Unterstützung durch (Ehe-)Partner bzw. -partnerinnen, Arbeitgeber, Arbeitsagenturen und haushaltsnahe Dienstleister so zu aktivieren, dass der Wiedereinstieg in eine qualifikationsadäquate und vollzeitnahe Tätigkeit auch nach mehreren Jahren familienbedingter Erwerbsunterbrechung nachhaltig gelingt.

Weitere Informationen unter: http://www.perspektive-wiedereinstieg.de/Navigation/DE/startseite_node.html



TIPP: Den persönlichen Dialog suchen

Gerade im Hinblick auf Lösungen zum Wiedereinstieg, aber auch z. B. bei Fragen nach der Arbeitszeitgestaltung sind persönliche Gespräche unverzichtbar. Je besser Sie die Bedarfslage Ihrer Beschäftigten kennen, desto eher können Sie individuelle Lösungen finden. Im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen sollte die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fester Bestandteil sein. Dabei sollten Sie stets die nötige Diskretion wahren.

Auffrischung des beruflichen Wissens und Qualifizierung

Für die Förderung von Wissensauffrischung und zur Qualifizierung von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern bietet die Weiterbildungslandschaft verschiedene Möglichkeiten, die Arbeitgeber modifiziert einsetzen können:

- Mit dem Gesetz zur Stärkung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in der Altenpflege hat der Bund eine weitere Verpflichtung aus der Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive Altenpflege umgesetzt. **Umschulungen zur Altenpflegerin bzw. zum Altenpfleger**, die zwischen dem 1. April 2013 und 31. März 2016 beginnen, können wieder komplett, d.h., dreijährig durch die Arbeitsagenturen bzw. die Jobcenter gefördert werden.
- Das Förderprogramm **WeGebAU – „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen“** richtet sich an Geringqualifizierte und Beschäftigte in kleinen und mittleren Betrieben. So können z. B. Pflegehelferinnen und Pflegehelfer über vier Jahre berufsbegleitend zum Altenpfleger weitergebildet werden. Die Agentur für Arbeit fördert Personen, die von ihren Arbeitgebern für die Dauer einer Qualifizierung unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts freigestellt werden. Unter bestimmten Voraussetzungen kann dem Dienstgeber ein Arbeitsentgeltzuschuss gewährt werden. Das Programm läuft bis März 2016. Eine förderfähige Weiterbildung zum Altenpfleger kann noch zum 31. März 2016 begonnen werden. Für weitere Informationen oder eine individuelle Beratung steht Ihnen der Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit unter der Nummer 0800 4 5555 20 zur Verfügung.
- Manche Einrichtungen bieten für Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger spezifische **Auffrischkurse** zu inhaltlichen und praktischen Neuerungen in der Altenhilfe an. In diesen Kursen wird z. B. Wissen zu Dokumentationssystemen, rechtlichen Fragen und Expertenstandards aktualisiert. Einrichtungen können in solchen Kursen interne Neuerungen bei Prozessen und Arbeitstechniken vermitteln. Diese lassen sich unterstützend auch durch die sukzessive Einbindung der Rückkehrerinnen und Rückkehrer in kleine Projekte oder die Übernahme überschaubarer Aufgaben erläutern.
- Mit Hilfe digitaler Medien können beim **E-Learning** viele thematische Fachfortbildungen, z. B. zu neuen Therapie- oder modernen Führungsmethoden, durchgeführt werden. In kleine Module aufgeteilt, können zudem umfangreiche Expertenstandards vermittelt werden. Manche Träger nutzen ihr Intranet, um hauseigene Qualitätsmanagement-Unterlagen etc. zum Nachlesen zur Verfügung zu stellen. Die Lernzeiten können flexibel an den beruflichen wie privaten Tages- oder Wochenablauf angepasst werden. Blended Learning bietet einen Mix aus E-Learning-Sitzungen zu Hause, wo vor allem die theoretischen Hintergründe gelernt werden, und aus praxisorientierten Präsenzveranstaltungen in einer Einrichtung, wo das Wissen praktisch umgesetzt wird.

Fernkurs Familienhelferinnen und Familienhelfer

Caritasverband für den Neckar-Odenwald-Kreis e.V.

Der Caritasverband für den Neckar-Odenwald-Kreis e.V. (NOK) bildet seit mehr als zehn Jahren per Fernkurs Familienhelferinnen und -helfer für Altersverwirrte aus und gibt so pro Jahr fast 60 Frauen und Männern in bzw. nach Familienphasen die Möglichkeit zum beruflichen Wieder- oder Quereinstieg.



Meinrad Edinger

Anlass für den Kurs war der Bedarf nach Menschen, die in Teilzeit mit demenzkranken Menschen arbeiten. Die Arbeitszeiten werden nach dem Bedarf der Demenzkranken und den familiären Möglichkeiten der Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer abgestimmt. Durch die flexiblen Lernzeiten bietet der Kurs Qualifizierung neben und vor allem nach der Familienphase. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen aus dem ganzen Bundesgebiet und sind meist zwischen 40 und 50 Jahre alt und zu 90 Prozent weiblichen Geschlechts. Im Durchschnitt steigen diese Frauen nach 15 Jahren Familienphase in die Ausbildung ein.

Der als Fernlehrgang konzipierte Kurs dauert acht Monate, da auch die Schulferien berücksichtigt werden. Alle vier bis fünf Wochen bekommen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Lehrbrief zugeschickt. Die theoretischen Kenntnisse werden in jeweils zweitägigen Schulungstagen vertieft. Zudem absolvieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein begleitendes Praktikum von 250 Stunden. Wer schon in einer Pflegeeinrichtung tätig ist, kann dies als Praktikum anrechnen lassen. Die Ausbildung ist zertifiziert und kann über WeGeBau und Bildungsgutschein der Bundesagentur für Arbeit gefördert werden. Dass es einen bundesweiten Bedarf an den Ausgebildeten gibt, zeigt sich in der zu 80 Prozent erfolgreichen Weiterbeschäftigung der Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer. „Uns ist es wichtig, Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, die lange aus dem Berufsleben ausgestiegen waren oder aber keine Ausbildung haben. Damit können wir den Bedarf an nötigen Arbeitskräften etwas abfedern“, erklärt Meinrad Edinger, der Geschäftsführer des Caritasverbandes NOK. Die Konzeption des Kurses erlaubt eine nahezu problemlose Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie. Der Erfolg zeigt sich darin, dass seit Jahren niemand den Lehrgang vorzeitig abgebrochen hat.



Weitere Informationen unter:

<http://www.caritas-nok.de/dienstleistungen/ausbildung/familienhelfer/-in-fernkurs.html>

Teilzeitausbildung

Wenn junge Menschen während ihrer Ausbildungszeit Kinder bekommen oder bereits Eltern sind, stehen sie vor besonderen Herausforderungen. Wie für andere Betriebe auch gibt es für Altenhilfeeinrichtungen die Möglichkeit, in Teilzeit auszubilden, um diese Zielgruppe anzusprechen. Positive Erfahrungen vieler Betriebe und Ausbildungsschulen zeigen, dass Teilzeitauszubildende überdurchschnittlich motiviert und leistungsbereit sind. Teilzeitauszubildende brechen ihre Ausbildung im Schnitt seltener ab und bringen in aller Regel große Kompetenzen im Sozialen wie im Organisatorischen mit.

Gut vorbereitet kann die Ausbildung in Teilzeit in Ihrem Betrieb eine erfolgreiche Strategie im Bemühen um junge, engagierte Fachkräfte sein. Als Arbeitgeber können Sie eine eigene Teilzeitausbildung unterstützen, indem Sie:

- ▮ Ausbildung in Teilzeit explizit ausschreiben,
- ▮ Ausbildungspläne und -inhalte so zusammenstellen, dass sie in der verkürzten Praxiszeit in der Einrichtung behandelt werden können,
- ▮ Auszubildenden die Nutzung betrieblich unterstützter Kinderbetreuung ermöglichen,
- ▮ Unterstützung und Lotsenfunktion bei der Ko-Finanzierung der oft auch nur anteilig vergüteten Ausbildung leisten.



Fragen an ...



Martina Werner-Ritzel

Martina Werner-Ritzel, Leiterin des Geschäftsfeldes „Berufliche Bildung“ und Geschäftsführerin der Mission Leben – Lernen gGmbH in Darmstadt

Seit 2014 bildet die Mission Leben – Lernen gGmbH in Teilzeit aus.

Warum eine Teilzeitausbildung in der Altenhilfe?

Werner-Ritzel: In der Altenhilfe und Pflege arbeiten überwiegend Frauen, die zumeist aus familiären Gründen in Teilzeit arbeiten. Da liegt es auf der Hand, dass wir auch Auszubildenden mit familiären Verpflichtungen helfen und eine Ausbildung in Teilzeit ermöglichen. Derzeit kooperieren wir mit drei ambulanten und sieben stationären Betrieben aus der Altenhilfe.

Wie gestaltet sich eine Teilzeitausbildung bei Ihnen?

Werner-Ritzel: Der Unterricht für die zwölf Azubis ist an zwei Tagen die Woche, immer vormittags. Das Arbeitszeitvolumen in den Einrichtungen ist um 30 bis maximal 50 Prozent reduziert. Unsere Schüler/-innen haben auch in den normalen Schulferien frei, damit in dieser Zeit die Kinderbetreuung gesichert ist. Die Ausbildung zum staatlich anerkannten Altenpflegehelfer dauert dann statt einem zwei Jahre.

Wer interessiert sich dafür auf Bewerberseite?

Werner-Ritzel: Im Wesentlichen sind es alleinerziehende Mütter in der Erst- oder Zweitausbildung. Über 70 Prozent werden durch einen Bildungsgutschein gefördert. Einige waren zuvor als Helferinnen in einer Einrichtung tätig und wollen sich nachqualifizieren. In diesen Fällen haben die Azubis auch die nötige Unterstützung durch den Arbeitgeber.

Welche Vorteile bietet die Teilzeitausbildung?

Werner-Ritzel: Arbeitgeber tun etwas gegen den Fachkräfteengpass in der eigenen Einrichtung und sie bekommen qualifizierte Fachkräfte. Die Auszubildenden sind motiviert und qualifiziert. In der Regel schreiben die Teilzeitauszubildenden auch die besten Noten. Sie haben gelernt, durchzuhalten und für ihre Sache zu kämpfen.

Weitere Informationen unter: <http://www.mission-leben.de/>

Teilzeitausbildung: Was folgt, ist eine Stelle mit Zukunft

Caritasverband Arnsberg e.V.

Zusammen mit zwei anderen Unternehmen bildet der Caritasverband Arnsberg, der auch Träger der Schule ist, Frauen und Männer zu Pflegefachkräften aus oder qualifiziert sie weiter. Derzeit sind es zwölf Frauen zwischen 24 und 45 Jahren, die davor zumeist als Pflegeassistentinnen tätig waren. „Die Stimmung in der Klasse ist gut, die Ausbildung macht Spaß, ich bereue es nicht“, erzählt Betina Rickert-Werner, die die vierjährige Ausbildung aktuell absolviert. Die zweifache Mutter ist alleinerziehend – wie die meisten anderen Frauen in der Klasse auch. Der Unterricht dauert von 8 bis 13.30 Uhr, die Praxis wird in 22,5 Stunden in den Einrichtungen vermittelt. Hier können die Auszubildenden wählen, ob sie jeden Tag in die Einrichtung kommen oder an drei Tagen in der Woche acht Stunden arbeiten. Die Arbeitgeber kommen den Frauen bei der Gestaltung der Arbeitszeiten entgegen. „Es ist eine gegenseitige Flexibilität. Ich weiß lange im Voraus, wie meine Arbeitszeiten liegen, und habe Planungssicherheit“, berichtet Rickert-Werner. „Für viele Pflegebetriebe bedeutet die Teilzeitausbildung eine Umstellung der Organisation und der Dienstpläne. Einige lehnen dieses Ausbildungsformat deshalb ab. Sie benötigen mehr Informationen und Unterstützung von außen“, erklärt Martina Kaiser, Leiterin der Altenpflegeschule, und verweist im gleichen Zug auf die Vorteile der Teilzeitausbildung: „Die Frauen haben eine hohe Leistungsmotivation, lernen gut und wollen viel erreichen. Am Ende haben Sie einen Beruf mit sehr guten Zukunftsaussichten.“

Weitere Informationen unter: <http://www.caritas-arnsberg.de/>



Martina Kaiser

V.

Beruf und Pflege von Angehörigen – Entlastung schaffen

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie schließt die Versorgung von pflegebedürftigen Angehörigen mit ein. Noch ist dies nicht immer selbstverständlich. Auf Grund der demografischen Entwicklung wird die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in den kommenden Jahren aber an Bedeutung gewinnen.

Beschäftigte in der Altenpflege sind hier in einer besonderen Situation: Da sie über Fachkenntnisse und Erfahrungen verfügen und pflegerisch geschult sind, werden sie in ihren Familien oft als Erste angesprochen, wenn ein Pflegefall auftritt. Nicht selten tragen sie dann über Jahre eine Doppelbelastung – Pflege im Beruf und Pflege zu Hause.

Gerade als Arbeitgeber aus dem Pflegebereich ist es deshalb wichtig, sich mit dieser Herausforderung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Damit Beschäftigte während privater Pflegephasen nicht aus dem Beruf aussteigen müssen, eignen sich für Sie als Dienstgeber folgende Maßnahmen zur Unterstützung des Personals:

- | Arbeitszeit und -organisation flexibel gestalten,
- | aktiv kommunizieren und Führungskräfte schulen,
- | Infrastruktur bereitstellen, mit Betreuungsstellen und anderen Unternehmen kooperieren.



Fragen an ...



Martin Volz-Neidlinger

Martin Volz-Neidlinger, Auditor der berufundfamilie Service GmbH und Geschäftsführer Volz-Neidlinger & Partner

Herr Volz-Neidlinger, Sie waren Geschäftsführer einer Altenhilfeeinrichtung und arbeiten nun als Auditor: Aus Ihrer Erfahrung: Wie ist der Umgang mit dem Thema „Angehörigenpflege in der Altenhilfe“?

Volz-Neidlinger: Die Bandbreite unter den Einrichtungen ist groß.

Einige haben bereits sehr gute Angebote, einige befassen sich noch überhaupt nicht mit diesem Thema. Natürlich sind Menschen, die in der Altenhilfe arbeiten, für das Thema sensibilisiert, das liegt in der Natur der Sache. In vielen Einrichtungen fehlt

jedoch eine Unternehmenskultur, die zeigt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege einen hohen Stellenwert hat. Häufig fehlt der Schritt, die eigenen Leistungen auch an die Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben.

Wird Vereinbarkeit von Beruf und Pflege dann überhaupt angesprochen?

Volz-Neidlinger: Das Thema wird noch selten offiziell mit den Beschäftigten kommuniziert. Es fehlen strukturierte Angebote. Deshalb reagieren die Dienstgeber erst, wenn ein akuter Notfall auftritt. In der Regel bleibt es noch bei Einzelmaßnahmen.

Profitieren Arbeitgeber und Beschäftigte nicht davon, wenn Erfahrungen, Netzwerke und Infrastrukturen in den Einrichtungen auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen?

Volz-Neidlinger: Ja, beide Seiten können profitieren. Das Angebot muss jedoch professionell organisiert und aktiv kommuniziert werden. Altenhilfeeinrichtungen, die strategisch vorgehen, sind hier besser aufgestellt. Vielen Arbeitgebern fehlt noch ein gezielterer Blick für die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser Lebensphase.

Welche Stolpersteine behindern Einrichtungen bei der Umsetzung von Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege noch?

Volz-Neidlinger: Vor allem die Dienstplanung ist anspruchsvoll. Es besteht die Gefahr, dass einmal getroffene, individuelle Absprachen sich dauerhaft verfestigen und auch noch wirken, wenn sich die persönliche Situation des Betroffenen geändert hat. In vielen Pflegebetrieben gehören diese persönlichen Aushandlungsprozesse nicht zum Führungsalltag und deshalb sind häufig die Strukturen verfestigt und ohne Bezug zu den Menschen, die dort arbeiten.

Wie können Arbeitgeber diese und andere Stolpersteine aus dem Weg räumen?

Volz-Neidlinger: Neue Arbeitszeitmodelle sowie alle weiteren Angebote für eine bessere Vereinbarkeit sollten von den Vorgesetzten unterstützt werden. Grundsätzlich ist die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ein Leitungsthema und die Weichen müssen jetzt gestellt werden. Viele Dienstgeber beginnen erst zu handeln, wenn der Druck zu groß wird.

Welchen Tipp geben Sie Betrieben, die ihr Angebot verbessern wollen?

Volz-Neidlinger: Zunächst ist eine größere Sensibilität und Wachsamkeit gegenüber den persönlichen Bedürfnissen ihrer Beschäftigten in den unterschiedlichsten Lebensphasen wichtig. Auch ein Blick auf die Entwicklung der Altersstruktur im Betrieb ist unerlässlich.

Wo werden die Einrichtungen in fünf Jahren stehen?

Volz-Neidlinger: Generell glaube ich, dass allein auf Grund des demographischen Wandels dieses Thema viel stärker im Bewusstsein sein wird. Allerdings bin ich auch überzeugt davon, dass die Spreizung noch weiter zunehmen wird: Neben Einrichtungen, die dann seit vielen Jahren auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen, wird es andere geben, die noch ganz am Anfang stehen. Wer heute schon handelt, verschafft sich einen Wettbewerbsvorsprung, den andere kaum mehr einholen können, wenn alle erst einmal handeln müssen.



Arbeitszeit und -organisation flexibel gestalten

Ein Pflegefall tritt häufig unerwartet auf und kann über Jahre hinweg (wachsende) Zuwendung seitens der Pflegenden erfordern. Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass die Fachkräfte langfristig aussteigen. Wichtig sind flexible Gestaltungsmöglichkeiten bei den Arbeitszeiten und der Arbeitsorganisation. Möglichkeiten, Schichten zu tauschen, flexible Pausenregelungen, vorübergehende Arbeitszeitreduzierungen, Sonderurlaub oder kurzfristige Freistellungen – all das kann

Betroffenen helfen. Wichtig dabei ist, dass die möglichen Lösungen individuell abgestimmt und regelmäßig überprüft werden, weil sich die Situation der Betroffenen immer wieder ändern kann.

Das Familienpflegezeitgesetz

Die Familienpflegezeit bietet Beschäftigten die Möglichkeit, die wöchentliche Arbeitszeit über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren auf bis zu 15 Stunden zu reduzieren. Eine Gehaltsaufstockung verhindert in dieser Zeit hohe Gehaltseinbußen. Arbeitgeber können die Gehaltsaufstockung für die Beschäftigten zinslos durch das Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) refinanzieren. Zusätzlich ermöglicht das Gesetz eine Familienpflegezeitversicherung im Falle unerwarteter Störungen des Arbeitsverhältnisses, z. B. Berufsunfähigkeit oder Tod des Beschäftigten.

Weitere Informationen unter: www.familien-pflege-zeit.de,
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/themen-lotse,did=183770.html>

Die Pflegezeit – Schnelle Hilfe im akuten Pflegefall

Bei akuten oder plötzlichen Pflegeereignissen gibt die Pflegezeit Beschäftigten einen Anspruch auf unbezahlte, sozialversicherte Freistellung von der Arbeit für bis zu zehn Tage. Eine Verlängerung auf bis zu sechs Monate ist möglich. Diese Ansprüche gelten in Einrichtungen mit mehr als 15 Beschäftigten. Die Pflegezeit ermöglicht es ihnen, sich um nahe Verwandte in häuslicher Umgebung zu kümmern. Es ist auch möglich, nur eine teilweise Freistellung von der Arbeit in Anspruch zu nehmen.

Weitere Informationen unter: <http://www.bmg.bund.de/pflege/hilfen-fuer-angehoerige/pflegezeit.html>

Im Rahmen des Koalitionsvertrags wurde die Absicht erklärt, dass das Pflege- und Familienpflegezeitgesetz unter einem Dach mit einem Rechtsanspruch zusammengeführt und weiterentwickelt werden soll, um die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege besser zu unterstützen.

Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – Der Umgang ist wichtig

Evangelischer Pflegedienst München e.V.

Beim Evangelischen Pflegedienst München e.V. kümmern sich aktuell über zehn Prozent der Beschäftigten neben der Arbeit auch privat um pflegebedürftige Angehörige. In der Einrichtung ist das kein Tabu – es stößt in der Leitungsebene auf Verständnis und Handlungsbereitschaft. Die Einrichtung unterstützt ihr Personal mit einer kostenfreien Pflegeberatung durch die interne Pflegeberaterin, mit der Möglichkeit der Pflegezeit und mit einem monatlichen Pflegegeld in Höhe von 50 Euro, wenn der oder die Angehörige in der Pflegestufe null bis drei ist. Diese Angebote können miteinander sowie mit angepassten Arbeitszeitmodellen kombiniert werden. Alle Angebote basieren auf den Arbeitsvertragsrichtlinien der Diakonie Bayern und betriebsinternen Dienstvereinbarungen mit der Mitarbeitervertretung.



Angelika Pfab

Der Pflegedienst München e.V. hat sich aus strategischen Gründen für Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege entschieden. „Gerade auf dem enger werdenden Münchner Arbeitsmarkt geht es uns darum, uns als attraktiver Arbeitgeber aufzustellen“, sagt Angelika Pfab, Geschäftsführender Vorstand. Die Angebote werden in Teambesprechungen, in der Betriebszeitung und bei Einstellungsgesprächen kommuniziert. Zudem werden auf der Homepage und auf Facebook potenzielle Bewerber auf den Pflegedienst aufmerksam gemacht.

Weitere Informationen unter: <http://www.ev-pflegedienst.info/>

Aktiv kommunizieren und Führungskräfte schulen

Offene Kommunikation und Information sind entscheidend dafür, dass gemeinsam Lösungen für den Spagat zwischen privater und professioneller Pflege gefunden werden. Dazu können kurz zusammengefasste Informationen hilfreich sein, die rechtliche, finanzielle und pflegepraktische Informationen für betroffene Angehörige zusammenfassen. Auch auf die Möglichkeit, gegebenenfalls auf hauseigene Dienste und Angebote zurückzugreifen, sollte aktiv hingewiesen werden. Dabei spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Sie sollten die Angebote kennen und offen ansprechen.

Mentorenkreis – Unterstützung für Kolleginnen und Kollegen

Herzogsägmühle

„Kann ich die nötige Pflege leisten?“ Diese Frage stellen sich viele Menschen, die einen Angehörigen zu Hause pflegen. Auch Menschen, die in der Altenhilfe arbeiten und privat pflegen, brauchen Antworten und Unterstützung, Beratung und Seelsorge. Diese Aufgabe leisten elf ehrenamtlich engagierte Frauen und Männer des „Mentorenkreises Pflege“ in Herzogsägmühle. Die Einrichtung wird vom Verein „Innere Mission München – Diakonie in München und Oberbayern e.V.“ getragen und bietet unter anderem auch Altenpflege an.



Wilfried Knorr

Der Mentorenkreis rekrutiert sich aus Beschäftigten der Einrichtung und bietet niedrigschwellig formale und psychologische Beratungsleistungen. Die Mitglieder haben selber Pflegeerfahrungen, arbeiten aber nicht zwingend als Altenpflegekräfte. Nicht der Beruf ist wichtig, sondern die Erfahrung. Die Mentorinnen und Mentoren können zu jeder Zeit von den über 1600 Kolleginnen und Kollegen angesprochen werden, wenn es privat einen Pflegefall gibt. Insgesamt haben sich schon fast 30 Frauen und Männer an den Mentorenkreis gewendet. Dieser gibt das interne Erfahrungswissen aktiv weiter. So wird beispielsweise auch zu bürokratischen Verfahren beraten. Die hierfür zuständige Mitarbeiterin hat in diesem Feld schon mehr als 15 Jahre Erfahrung, die sie gerne mit den anderen teilt. „Wir wollen das Thema ‚Angehörigenpflege‘ aus der Tabuzone holen“, sagt Wilfried Knorr, Direktor der Herzogsägmühle. „Mit dem Mentorenkreis sagen wir allen Beschäftigten, dass Privates auch vorkommen darf und wir sie unterstützen. Das ist wichtig für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“, so Knorr. Das Angebot wird mit einem Flyer, im Intranet, während der Leitungskonferenz und im Jahresbericht beworben. In der eigenen Zeitung stellen die Mentorinnen und Mentoren ihre Erfahrungen vor. „Diese Wertschätzung der ehrenamtlichen Helfer ist ein wichtiger Erfolgsfaktor“, sagt Knorr. „Dazu ist auch eine positive innere Haltung der Führungskräfte nötig“, führt Wilfried Knorr weiter aus. Weitere Informationen unter: <http://www.herzogsaegmuehle.de>



TIPP: Den Bedarf kennen und überprüfen

Gerade bei sensiblen Themen wie der Pflege von Angehörigen können Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber nicht leicht einschätzen, wer betroffen ist und was ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen würde. Generell ist es gut zu wissen, ob Ihre Angebote für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege den Bedarf treffen und „ankommen“. In Beschäftigtenbefragungen können Sie das herausfinden und gemeinsam mit der Belegschaft passgenaue Lösungen finden. Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ bietet dazu Hilfestellung. *Erfahren Sie mehr unter:* www.erfolgsfaktor-familie.de/unternehmenscheck

Infrastruktur bereitstellen, mit Betreuungsstellen und anderen Unternehmen kooperieren

Wenn Arbeitgeber und Beschäftigte das vorhandene Erfahrungswissen, aber auch die Infrastruktur im eigenen Arbeitsumfeld nutzen, profitieren beide davon. So können unternehmens-eigene Angebote wie der Sozialdienst oder psychosoziale Beratungsstellen die eigene Pflegeaufgabe erleichtern. Auch eine Kooperation mit anderen Anbietern kann sinnvoll sein, um Hemmschwellen bei der Inanspruchnahme abzubauen. Unter Umständen kann bei akuten Notfällen auch die eigene Infrastruktur zur Pflege angeboten werden.

Unterstützend können auch Kooperationen mit Anbietern von haushaltsnahen Dienstleistungen sein. Oftmals hilft hier schon die Vermittlung von Kontakten zu möglichen Anbietern, wenn eine Unterstützung im Haushalt gewünscht ist. Tipps und Hilfestellung zur Entlastung derjenigen, die beruflich und privat pflegen, sind unerlässlich, will man diese Beschäftigten nicht verlieren.

Infrastrukturen nutzen – Arbeitszeiten flexibilisieren

Seniorenzentrum Colemanpark in Gelnhausen

Eva Gawlik weiß, wie es sich anfühlt, anderen Menschen zu helfen und gleichzeitig Hilfe zu brauchen. Als sich bei ihr die privaten Umstände plötzlich änderten und sie ihre demenzkranke Mutter zu Hause allein nicht mehr pflegen konnte, war ihr Arbeitgeber, die Vereinte Martin Luther + Althanauer Hospital Stiftung Hanau, für sie da. Die Mutter bekam zunächst einen Platz in der Tagespflege und schließlich einen vollstationären Platz in der Stiftung. „Durch diese schnelle Hilfe konnte ich weiterarbeiten, das hat mir sehr geholfen“, erzählt Gawlik rückblickend.



Eva Gawlik

„Unsere Mitarbeiter können auf uns zählen“

Als Führungskraft im Seniorenzentrum unterstützt Eva Gawlik auch ihre Kolleginnen und Kollegen, die privat einen Angehörigen pflegen. Mit Hilfe der Leitungsebene organisiert die Einrichtung infrastrukturelle Unterstützung und stimmt die Arbeitszeiten so ab, dass beides – Beruf und Pflege – möglich ist. Insgesamt stehen im Seniorenzentrum Colemanpark rund 50 Arbeitszeitmodelle zur Auswahl, fast alle davon in Teilzeit. In Notfällen werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gänzlich freigestellt oder dürfen über einen längeren Zeitraum Minusstunden mit vollem Gehaltsbezug ansammeln.

Weitere Informationen unter: <http://www.mls-hanau.de/index.php/home.html>

VI.

Service

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

Als Teil des gleichnamigen Unternehmensprogramms wurde das Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ im Herbst 2006 in einer gemeinsamen Initiative des Bundesfamilienministeriums und des Deutschen Industrie- und Handelskammertags ins Leben gerufen. Es ist die bundesweit größte Plattform für alle, die sich für das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ interessieren oder bereits engagieren.

Mitgliedsunternehmen haben die Möglichkeit, ihr Engagement für mehr Vereinbarkeit von Beruf und Familie öffentlichkeitswirksam zu präsentieren und Erfahrungen mit anderen auszutauschen. Das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ lädt Sie ein, kostenlos Mitglied zu werden.

Melden Sie sich direkt an unter:

www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk.

Der Newsletter „Erfolgsfaktor Familie“ informiert über die aktuellsten Entwicklungen zum Thema. Er kann kostenfrei unter www.erfolgsfaktor-familie.de/newsletter abonniert werden.

Nützliche Publikationen

- BMFSFJ (Hrsg.): Familie UND Führungsposition – so kann's gehen. Familiäre Aufgaben mit beruflichen Zielen erfolgreich vereinbaren, 2014
- BMFSFJ (Hrsg.): Beruf und Familie im Unternehmen zum Thema machen. Kompendium für eine praxisorientierte interne Kommunikation zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, 2014
- BMFSFJ (Hrsg.): Familienbewusste Aus- und Weiterbildung, 2013
- BMFSFJ (Hrsg.): So sag ich's meinen Vorgesetzten. Elternzeit, Wiedereinstieg und flexible Arbeitszeitmodelle erfolgreich vereinbaren, 2012
- BMFSFJ (Hrsg.): Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen, 2011
- BMFSFJ, DIHK (Hrsg.): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Wie Unternehmen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben unterstützen können, 2011
- BMFSFJ, DIHK (Hrsg.): Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen, 2010
- BMFSFJ (Hrsg.): Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung, 2010
- BMFSFJ (Hrsg.): Erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie familienbewusste Kooperation von Unternehmen und anderen Akteuren vor Ort aussehen kann, 2009
- BMFSFJ (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern – ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten, 2010
- Theobald, Hildegard; Szebehely, Marta; Preuß, Maren: Arbeitsbedingungen in der Altenpflege, 2013
- Rinklake, Thomas; Marchese, Elisa; Mayert, Andreas; Halfar, Bernd: Familienorientierte Personalpolitik in Kirche und Diakonie, 2012

Nützliche Links

- www.familien-wegweiser.de
- www.mittelstand-und-familie.de
- www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de
- www.beruf-und-familie.de
- www.familien-pflege-zeit.de
- <http://www.inqa.de>
- <http://www.handbuch-kindertagespflege.de>
- <http://www.altenpflegeausbildung.net>
- <http://www.diakonie.de/arbeitsvertragsrichtlinien-diakonie-deutschland-9449.html>
- <https://caritas-dienstgeber.de/themen.html>
- <http://www.caritas.de/fuerprofis/arbeitenbeidercaritas/1000neuechancen/>

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11018 Berlin
www.bmfsfj.de



Verband katholischer Altenhilfe in Deutschland e.V., www.vkad.de
Deutscher Evangelischer Verband für Altenarbeit und Pflege e.V., www.devap.info

Bezugsstelle:

Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“
DIHK Service GmbH
Breite Straße 29
10178 Berlin
Tel.: (030) 20308-6101
Fax: (030) 20308-5-6101

Bildnachweise: Titel: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ – S. 4: Bundesregierung / Denzel – S. 6: DEVAP / Jörg Lantelmé, VKAD / privat – S. 10, 11: VKAD © Pedro Citoler – S. 12: Herrmann-Kutscher-Weidinger Arbeitszeit und Organisation im Krankenhaus, Berlin – S. 14: Ev. Johanneswerk Bielefeld – S. 15: CBTmbh – S. 17: Gabriela Niejadlik – S. 18: Sabine Eichhorn-Krämer – S. 19: Evangelisches Johanneswerk Bielefeld – S. 20: Christoph Becker – S. 22: Peter Kraus – S. 24: Dorothee Schad – S. 25, 26: Diakonie Düsseldorf – S. 27: Norbert Hasel – S. 31: Caritasverband f. d. NOK e.V. – S. 32: Martina Werner-Ritzel – S. 33: Martina Kaiser – S. 34: Foto: Annette Kasenbacher – S. 36, 37: Evangelischer Pflegedienst München e.V. – S. 38: Herzogsägmühle – S. 39: Eva Gawlik

Redaktion:

Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“
Inhaltliche und redaktionelle Unterstützung bei Kapitel II
Herrmann Kutscher Weidinger Arbeitszeit und Organisation im Krankenhaus, Berlin

Stand: Oktober 2014, 1. Auflage

Gestaltung: www.wernerwerke.de

Druck: sieprath gmbh | marketingservices printmanagement

Mit freundlicher Unterstützung der Akademie der Versicherer im Raum der Kirchen,
Bruderhilfe-Pax-Familienfürsorge